

## РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК МЕТОД ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Постійне нарощування конкурентного тиску, скорочення життєвого циклу технологій, поява нових товарів і послуг, агресивне втручання інформаційних технологій у механізм функціонування та розвитку організації спонукає бізнес-структури перманентно перепроєктовувати існуючі бізнес-процеси та підходи до управління ними шляхом застосування реінжинірингу. Метою статті є дослідження змісту і ролі реінжинірингу в удосконаленні діяльності та процесів управління підприємством, визначення його місця серед методів удосконалення ведення бізнесу, а також обґрунтування доцільності застосування різних методів реінжинірингу залежно від видів та стадій розгортання кризових явищ на підприємстві. Існуючі підходи до удосконалення бізнес-процесів на підприємстві поділяють на 2 групи: поступові та кардинальні. Реінжиніринг належить до кардинальних методів зміни способу ведення бізнесу, який дає змогу суб'єктам господарювання успішно перемагати не лише у конкурентній боротьбі, а і у протистоянні кризовим явищам. Аналізуючи та систематизуючи наукові праці різних учених, було виявлено еволюцію РБП від технології з чистого аркуша до сучасного розуміння, яке передбачає збереження раціональних існуючих бізнес-процесів чи їх елементів та їх інтегрування у нову бізнес-структуру, що відповідає вимогам часу. Охарактеризовано суб'єкти реінжинірингу, у якості яких можуть виступати як підприємства в цілому на різних стадіях життєвого циклу, так і окремі бізнес-процеси. Наукова новизна полягає у встановленні залежності застосовуваного виду чи методу РБП від стадії розгортання кризи на підприємстві. Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що своєчасне виявлення джерел виникнення проблем та ідентифікація стадії розгортання кризи дозволить обрати правильний варіант удосконалення бізнес-процесів – поточну оптимізацію чи кардинальне перепроєктування, тобто РБП. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення системи індикаторів доцільності впровадження реінжинірингу окремих бізнес-процесів при наявності локальної кризи на підприємстві, а також показників оцінки ефективності його здійснення.

**Ключові слова:** процесний підхід до управління, бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, реінжиніринг розвитку, кризовий реінжиніринг, криза.

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної економіки носить інноваційно-спрямований характер. Успіху у бізнесі досягають підприємницькі структури, орієнтовані на своєчасне реагування на потреби ринку шляхом переорієнтації на актуальні потреби споживачів. Адаптація до змінного середовища може вимагати радикальної перебудови як організації ведення наявного бізнесу, так і переходу на принципово нові види діяльності. Постійне нарощування конкурентного тиску, скорочення життєвого циклу технологій, поява альтернативних до існуючих товарів і послуг, агресивне втручання інформаційних технологій у механізм функціонування та розвитку суб'єктів господарювання спонукає бізнес-структури перманентно перепроєктовувати існуючі бізнес-процеси та підходи до управління ними.

Вибір варіантів оптимізації організації і ведення бізнесу ускладнений обмежувачими ресурсними, економічними, політичними, міжнародними та іншими чинниками впливу, що актуалізує застосування реінжинірингу як ефективного методу приведення параметрів організаційної системи і її бізнес-процесів до потреб середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань удосконалення бізнес-процесів

та, зокрема, реінжинірингу присвячено наукові праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Давенпорт, М. Робсон, В. Дідух, І. Іпполітова, А. Козаченко, М. Кривоконь, Т. Лепейко, Л. Таранюк, Г. Усова та інші. Хоча більшість науковців погоджуються, що реінжиніринг є одним із методів підвищення результативності бізнесу шляхом удосконалення бізнес-процесів, проте варіанти його реалізації варіюються від радикальної до локальної трансформації окремих напрямків діяльності, підсистем або соціально-економічної системи в цілому. Аналіз наукових праць свідчить про наявність низки проблемних питань щодо вибору механізму впровадження реінжинірингу залежно від стану досліджуваного об'єкту, які потребують подальшого уточнення і розвитку.

**Мета статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження змісту і ролі реінжинірингу в удосконаленні діяльності та процесів управління підприємством, визначення його місця серед методів удосконалення ведення бізнесу, а також обґрунтування доцільності застосування різних методів реінжинірингу залежно від видів та стадій розгортання кризових явищ на підприємстві.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний процесний підхід до ведення бізнесу передбачає зміщення акцентів з управління підприємством як цілісною системою шляхом використання лінійно-функціональних структур управління до управління підприємством як сукупністю окремих бізнес-процесів.

За визначенням М. Хаммера і Дж. Чампі бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на вході використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача [8]. Призначенням кожного бізнес-процесу є пропозиція клієнту продукту (товару, послуги, роботи), що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Змінність середовища, потреба у забезпеченні незворотного якісного зростання результатів ведення бізнесу, ресурсовіддачі від наявних активів та досягнення стратегічних цілей вимагає постійного удосконалення окремих чи усіх бізнес-процесів підприємства.

Існуючі підходи до вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві поділяють на 2 групи: поступові (покрокові) та кардинальні (проривні) [2]. У межах кожного підходу залежно від проміжку часу, за який планується втілення і отримання необхідного ефекту від впровадження запланованих заходів, доцільно розмежовувати довгострокові та короткострокові методи поліпшення бізнес-процесів [3, 5].

Перший підхід орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках функціонально-спеціалізованих структур управління з метою їх уніфікації та стандартизації в рамках ISO і часто реалізується в концепції загального управління якістю (TQM) [2]. При його використанні формують мережу бізнес-процесів, які охоплюють всі види діяльності підприємства, які, проте, прив'язуються до функціональних підрозділів апарату управління. У підсумку не здійснюється відхід від функціональної спеціалізації, а натомість стандарти ISO зміцнюють основу функціонально-ієрархічної моделі управління, часто поглиблюючи проблеми адаптивності, гнучкості та бюрократизації у менеджменті підприємства.

Другий підхід здебільшого орієнтований на внесення значних змін у наявні і проектування нових бізнес-процесів, що відповідатимуть потребам зовнішнього середовища у динаміці. При його реалізації створюють наскрізні бізнес-процеси відповідно до ланцюга цінностей, які супроводжують виготовлення та реалізацію продукту від початкової до кінцевої стадії. Бізнес-процеси не прив'язані до меж функціональних підрозділів та ведуть до створення процесно-орієнтованої структури управління.

Взаємозв'язок названих підходів і методик та їх коротка характеристика наведені у табл. 1.

Вибір певного підходу залежить від сучасного стану та мети вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Центральне місце серед проривних методів зміни способу ведення бізнесу, який активно витісняє всі інші, є реінжиніринг бізнес-процесів.

Саме реінжиніринг дає змогу суб'єктам господарювання успішно перемагати не лише у конкурентній боротьбі, а і у протистоянні кризовим явищам. Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроектування існуючих бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу, повністю ігноруючи існуючий процес і структуру організації. Його інакше називають управлінням з чистого аркуша. Авторами концепції реінжинірингу виступають американські науковці М. Хаммер та Д. Чампі. З їх точки зору, реінжиніринг – це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботу із створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту. Це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації [8]. Ключовими показниками реінжинірингу є оптимізація витрат, підвищення якості, рівня обслуговування та оперативності, що забезпечить бізнесу успіх у перспективі.

Даний підхід використовується в тих випадках, коли процес на теперішній момент настільки застарілий, що не варто навіть намагатись його зберегти або поліпшувати. Підхід використовує можливості, які надаються доступними інструментами процесу, включаючи останні досягнення в сфері механізації, автоматизації та інформаційних технологій і одночасно покращують ці інструменти [8].

В результаті аналізу критичних зауважень на адресу методу з чистого аркуша з'являється новий варіант розуміння РБП, автором якого є Т. Давенпорт [10], який вважав, що перш ніж приступати до проектування нових бізнес-процесів, варто вивчити й виразно уявити собі існуючі на підприємстві на даний момент. Даний підхід, залишаючись радикальним за своєю суттю, сприяє збереженню раціональних існуючих бізнес-процесів чи їх елементів та їх інтегрування у нову бізнес-структуру, що відповідає вимогам часу.

Подальший розвиток поглядів на розуміння РБП призвів до появи його модифікацій. Так, згідно з поглядами П. Морріса, Дж. Брендона [12] та Д. Харрінгтона [11], РБП може концентрувати зусилля на оптимізації не одразу всіх, а лише одного чи декількох бізнес-процесів, що є логічним.

У подальшому проводяться ґрунтовні наукові дослідження, що обґрунтовують механізм здійснення РБП управління [1], РБП персоналу [13] тощо. У будь-якому випадку рушійними силами РБП за М. Хаммером виступають клієнти, конкуренція та зміни [7].

Критерієм ефективності ведення бізнесу у сучасних умовах є не просто виконання функцій управління, а орієнтація на якісну реалізацію бізнес-процесів.

У першопочатковому розумінні у РБП вкладався антикризовий зміст. Проте на сьогодні його вважають необхідним чи доцільним для застосування в організаціях:

1) які знаходяться на грані банкрутства, як один із варіантів санації та відновлення життєздатності;

2) які є успішно функціонуючим сьогодні, але прогнозують погіршення стану справ за рахунок дій конкурентів, зміни вимог клієнтів, зміни економічного

оточення і ін.;

3) є лідерами у своїй галузі, не мають проблем зараз, не прогнозують їх в близькому майбутньому. Це організації, які, ставлячи за мету зберегти першість, за рахунок РБП прагнуть зробити прорив у розвитку.

Таблиця 1

**Загальна характеристика підходів і методів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві (сформовано на основі [2], [7], [8], [9])**

Методи за часом здійснення	Назва методу	Загальна характеристика методу
<b>Поступовий (покроковий) підхід до вдосконалення БП</b>		
Коротко-строкові	Ідеалізації	відповідно до системного підходу має в основі поняття ідеальної системи і полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси в організації з врахуванням здійснюваного виду діяльності і вимог середовища
	Статистичного управління процесами	передбачає виділення чинників, що впливають на ефективність управління процесами бізнесу і розподіл їх на дві групи: чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію.
	Структуризації функцій якості	дозволяє визначати і аналізувати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення. Реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого будинку якості), в якій накопичуються отримані результати оцінювання процесів бізнесу досліджуваного підприємства.
Довго-строкові	Аналіз робочих осередків	полягає в чіткому визначенні технічних вимог до виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.
	Інжиніринг	метод проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами
<b>Кардинальний (проривний) підхід до вдосконалення БП</b>		
Коротко-строкові	Швидкий аналіз рішення (FAST)	концентрує увагу на певному процесі для визначення способів його оперативного поліпшення. В основі FAST-аналізу лежать інтуїтивні методи прийняття рішення та методи колективної генерації ідей (метод мозкового та синектичного штурму, метод Дельфі...). Об'єктами удосконалення при його застосуванні найчастіше виступають витрати та тривалість процесів.
Довго-строкові	Перепроєктування бізнес-процесів	концентрує увагу на вдосконаленні існуючого процесу. Застосовують до тих процесів, які на даний момент є успішно функціонуючими, але вимагають корекції у зв'язку із зміною вимог і потреб споживача. При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з бенчмаркінгом, щоб перепроєктований процес не виявився гірше від еталона.
	Бенчмаркінг	базується на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами провідних організацій, що виконують однакові або схожі процеси. Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів еталонних організацій та запобігання небажаних розбіжностей з ними в організаціях, що проводять дослідження. Бенчмаркінг найчастіше застосовують для покращення локальних (фрагментарних) та інтеграційних процесів організації.
	Реінжиніринг бізнес-процесів	сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів

Стан підприємства, як об'єкту РБП, став основою для виділення реінжинірингу розвитку та антикризового (кризового) реінжинірингу [2, 4].

РБП розвитку застосовується, коли підприємство починає функціонувати в стадії стагнації, погіршується динаміка розвитку, випереджають конкуренти. Спрямований на охоплення перспективних сегментів ринку, розширення масштабів бізнесу, перехід від суб'єктивних методів управління до регламентованого механізму підготовки й прийняття управлінських рішень, створення унікальних конкурентних переваг.

Антикризовий (кризовий) реінжиніринг

передбачає вирішення суттєвих проблем підприємства, коли виникають збитки, і потрібний комплекс заходів, які дозволять ліквідувати джерела захворювання, спрямований на посилення конкурентних переваг підприємства, радикальні перетворення у всіх сферах діяльності підприємства в умовах кризи.

У цьому контексті логічним буде говорити про різні види антикризового РБП залежно від стадії розгортання кризи. – кризове явище, локальна криза чи кризовий стан. Загальна характеристика стадій розгортання кризи, ознаки її прояву та відповідні варіанти удосконалення бізнес-процесів відображені в таблиці 2.

Таблиця 2

Стадії розгортання кризи та варіанти удосконалення бізнес-процесів на підприємстві

Стадії розгортання кризи	Загальна характеристика стадії	Варіанти удосконалення бізнес-процесів
<b>Кризове явище</b>	стале погіршення окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, яке справляє локальний та несуттєвий негативний вплив на процеси його життєдіяльності.	Як правило, <u>потреба у РБП відсутня</u> . Застосовується поточне удосконалення бізнес-процесу, який викликає кризові явища, - основного, супутнього, допоміжного, забезпечувального, процесів управління та розвитку.
<b>Локальна криза</b>	сукупність кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства (у межах окремих елементів, функцій, процесів) і мають суттєвий негативний вплив, але не порушують життєдіяльність підприємства в цілому	Доцільність та спосіб РБП залежить від міри впливу локальної кризи на життєздатність підприємства як суб'єкта бізнесу. Якщо недосконалість бізнес-процесу викликає загрозу функціонуванню соціально-економічної системи, <u>застосовується реінжиніринг</u> , але не всього підприємства, а лише <u>окремих бізнес-процесів</u> (напр. РБП управління, РБП персоналу, РБП виробництва тощо)
<b>Системна криза (кризовий стан)</b>	це критична за наслідками сукупність кризових явищ та сфер їх прояву, наявність якої призводить до порушення життєздатного стану та кінцевої економічної загибелі підприємства (примусової чи самостійної ліквідації).	<u>Існує нагальна потреба у РБП</u> як спосіб виведення підприємства з кризи. РБП може носити різний характер: 1) за ступенем радикальності – еволюційний або революційний; 2) за напрямом змін – внутрішній або зовнішній; 3) за способом здійснення – прямий або зворотний.

Доцільність здійснення РБП визначається на основі діагностики стану, параметрів прогресивності наявних бізнес-процесів, які є середовищем появи кризових явищ. Діагноз джерела захворювання є підставою для вибору:

- поточного удосконалення бізнес-процесу (табл. 1);
- його повного перепроєктування – реінжинірингу.

Проведений аналіз змісту економічної категорії РБП та її зв'язку з стадіями розгортання кризи дає можливість говорити про взаємозв'язок між РБП та стадіями життєвого циклу організації.

На цьому ж наголошують і деякі науковці, виділяючи відповідні до певних стадій життєвого циклу (зростання, зрілості, спаду та відродження) види реінжинірингу [1]. Погоджуємось з думкою авторів, проте виникає логічне запитання щодо адекватності

віднесення перманентних змін, які є актуальним для будь-якого підприємства на стадії розвитку та зрілості до категорії реінжинірингу. Певні аспекти діяльності постійно потребують істотного удосконалення, але, нашу думку, лише якщо вони носять радикальний характер та суттєво змінюють метод, підхід, основу вирішення проблеми, то тоді це буде РБП. У інших випадках мова йтиме лише про поточне удосконалення існуючих бізнес-процесів.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Реінжиніринг виступає ефективним методом вдосконалення організації та ведення бізнесу шляхом радикальної перебудови бізнес-процесів, який дозволяє підняти підприємству на якісно новий рівень розвитку, вивести його на нову траєкторію руху у

довгостроковій перспективі. Своєчасне виявлення джерел виникнення проблем та ідентифікація стадії розгортання кризових явищ на підприємстві дозволить обрати правильний варіант удосконалення бізнес-процесів – поточну оптимізацію чи кардинальне перепроектування, тобто реінжиніринг.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення системи індикаторів доцільності впровадження РБП окремих бізнес-процесів при наявності локальної кризи на підприємстві, а також показників оцінки ефективності його здійснення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дідух, В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств: дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / В. В. Дідух. – К., 2016. – 230 с.
2. Іпполітова, І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І. Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 13, 2016. – С. 264-270.
3. Козаченко, А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс] / А. В. Козаченко. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru>.
4. Кривоконь, М. О. Методологічні підходи до трактування поняття реінжинірингу в економіці / М. О. Кривоконь // Молодий вчений. – № 2 (17). – лютий, 2015 р. – С. 129-132.
5. Лепейко, Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: [навчально-практичний посібник у схемах і таблицях] / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: ХНЕУ, 2009. – 80 с.
6. Таранюк, Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 111-119.
7. Хаммер, М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер; [пер. с англ.]. – М.: ООО Издательство Добрая книга, 2005. – 336 с.
8. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 288 с.
9. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов (документирование, анализ, управление, оптимизация) / Дж. Харрингтон, К. С. Есселинг, Харм Ван Нимвеген. – СПб.: Изд-во Азбука, 2002. – 328 с.
10. Davenport, T. H. Process innovation: reengineering work through information technology / T. H. Davenport. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993. – 337p.
11. Harrington, H. J. Total improvement management: the next generation in performance improvement / H. J. Harrington, J. S. Harrington. – N.Y.: McGraw-Hill Inc., 1995. – 476 p.
12. Morris, D. Reengineering your business / Daniel Morris, Joel Brandon. – Europe: Mc Graw Hill, Inc., 1994. – 247 p.
13. Radosevic, Milan. Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management / M. Radosevic, M. Baosic, M. Caric, V. Jovanovic // Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics. – 2014, 25(2) – p. 211-222.

#### REFERENCES

1. Diduh, V. V. (2016). Reinzhyriyng biznes-procesiv upravlinnja mashynobudivnyh pidpryjemstv [Reengineering of business processes of management of machine-building enterprises] (PhD Thesis), Kyiv, NTUU «KPI», 230 [in Ukrainian].
2. Ippolitova, I. Ja. (2016). Efektyvnist' zdijnsennja reinzhyriyngu biznes-procesiv na pidpryjemstvi [Efficiency of reengineering business processes at the enterprise]. Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky, 13, 264-270 [in Ukrainian].
3. Kozachenko, A. V. Praktychni pidhody do polipshennja biznes-procesiv [Practical approaches to improving business processes]. Retrieved from: <http://www.elitarium.ru> (accessed 5.10.2018) [in Ukrainian].
4. Kryvokon', M. O. (2016). Metodologichni pidhody do traktuvannja ponjattja reinzhyriyngu v ekonomici [Methodological approaches to the interpretation of the concept of reengineering in the economy]. Molodyy vchenyy, 2 (17), 129-132 [in Ukrainian].
5. Lpejko, T. I., Kotlyk, A. V. (2009). Reinzhyriyng biznes-procesiv: navchal'no-praktychnyj posibnyk u shemah i tablycjah [Reengineering of business processes: practical manual in charts and tables]. Harkiv: HNEU [in Ukrainian].
6. Taranjuk, L. M. (2011). Metodologija reinzhyriyngu biznes-procesiv promyslovyh pidpryjemstv [Methodology of reengineering of business processes of industrial enterprises]. Mehanizm reguljuvannja ekonomiky, 1, 111-119 [in Ukrainian].
7. Hammer, M. (2005). Byznes v XXI veke: povestka dnja [Business in the 21st Century: Agenda] (transl. from English). Moscow: ООО Yzdatel'stvo Dobraja knyga [in Russian].
8. Hammer, M., Champy, Dzh. (2005). Reinzhyriyng korporacyi. Manyfest revoljucyi v byznese [Reengineering Corporation. Manifesto of the Revolution in Business]. Moscow: Mann, Yvanov y Ferber. [in Russian].
9. Harryngton, Dzh., Esselyng, K. S., Van Nymvegen Harm. (2002). Optymyzacyja byznes-processov (dokumentyrovanye, analiz, upravlenye, optymyzacyja) [Optimization of business processes (documentation, analysis,

management, optimization)]. SPb.: Yzd-vo Azbuka [in Russian].

10. Davenport, T. H. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, MA: Harvard Business School Press [in English].

11. Harrington, H. J., Harrington, J. S. (1995). Total improvement management: the next generation in performance improvement. – N.Y.: McGraw-Hill Inc. [in English].

12. Morris, D., Brandon, J. (1994). Reengineering your business. Europe: Mc Graw Hill, Inc. [in English].

13. Radosevic, M., Baosic, M., Caric, M., Jovanovic, V. (2014). Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management. Inzinerine Ekonomika - Engineering Economics, 25(2), 211-222 [in English].

### **Лизанец Анжела Гейзовна, Роман Соломия Андреевна. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК МЕТОД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА**

*Постоянное наращивание конкурентного давления, сокращение жизненного цикла технологий, появление новых товаров и услуг, агрессивное вмешательство информационных технологий в механизм функционирования и развития организаций побуждает бизнес-структуры перманентно перепроектировать существующие бизнес-процессы и подходы к управлению ими путем применения реинжиниринга. Целью статьи является исследование содержания и роли реинжиниринга в совершенствовании деятельности и процессов управления предприятием, определение его места среди методов совершенствования ведения бизнеса, а также обоснование целесообразности применения различных методов реинжиниринга в зависимости от видов и стадий развертывания кризисных явлений на предприятии. Существующие подходы к совершенствованию бизнес-процессов на предприятии делятся на 2 группы: постепенные и кардинальные. Реинжиниринг относится к кардинальным методам изменения способа ведения бизнеса, который позволяет субъектам хозяйствования успешно побеждать не только в конкурентной борьбе, а и в противостоянии кризисным явлениям. В результате эволюции произошло изменение трактовки РБП от технологии «с чистого листа» к современному пониманию, которое предусматривает сохранение рациональных существующих бизнес-процессов или их элементов и их интеграцию в новую бизнес-структуру, отвечающую требованиям времени. Охарактеризованы субъекты реинжиниринга, в качестве которых могут выступать как предприятия в целом на разных стадиях жизненного цикла, так и отдельные бизнес-процессы. Научная новизна исследования заключается в установлении зависимости применяемого вида или метода РБП от стадии развертывания кризиса на предприятии. Практическое значение результатов исследования в том, что своевременное выявление источников возникновения проблем и идентификация стадии развертывания кризиса позволит выбрать правильный вариант усовершенствования бизнес-процессов - текущую оптимизацию или кардинальное перепроектирование, то есть РБП. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является разработка системы индикаторов целесообразности внедрения реинжиниринга отдельных бизнес-процессов при наличии локального кризиса на предприятии, а также показателей оценки эффективности его осуществления.*

**Ключевые слова:** процессный подход к управлению, бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, реинжиниринг развития, кризисный реинжиниринг, кризис.

### **Lyzanets Angela G., Roman Solomiya A. REENGINEERING BUSINESS PROCESSES AS A WAY OF IMPROVING BUSINESS**

*Continuous increase of competitive pressure, shortening of technologies' life cycle, the emergence of new products and services, aggressive interference of IT into the organizations operation and development mechanism, encourages business structures to permanently redesign existing business processes and their managing approaches through reengineering. The purpose of the article is to study the content and role of reengineering in improving the activities and enterprise management processes, to determine its place among methods of improving business and to ground the feasibility of using different reengineering methods, depending on the types and stages of the crisis phenomena development at the enterprise. Existing approaches of improving business processes are divided into 2 groups: gradual and fundamental. Reengineering refers to fundamental methods of changing the way of doing business, which enables business entities not only to win in the competitive struggle, but also to confront crisis phenomena. The evolution of BPR understanding from the «clean sheet» technology to the modern understanding, which involves the preservation of rational existing business processes or their elements and their integration into a new business structure has been revealed. The subjects of reengineering have been characterized: that can be an enterprise at different life cycle stages, as well as individual business processes. The scientific novelty of the article is to determine the dependence of the BPR type or method from the crisis stage at the enterprise. The practical value of the results of the study is that timely detection of problem sources and identification of the crisis stage makes possible to choose the right option for improving business processes - current optimization or radical redesign, that is, BPR. Prospects for further research in this area are the formation of feasibility indicators of introducing individual business processes reengineering at local crisis, as well as indicators for estimation of its implementation effectiveness.*

**Key words:** process approach to management, business process, reengineering of business processes, reengineering of development, crisis reengineering, crisis.